

PHILIPPE PIERRE

Dans « LE LIVRE DU MANAGER »

**ATTIRER ET FIDELISER HAUTS
POTENTIELS ET TALENTS**

**CLES D'UN MANAGEMENT EFFICACE ET
INTEGRANT**



ATTIRER ET FIDELISER HAUTS POTENTIELS ET TALENTS

CONNAITRE LA NOTION DE « HAUT POTENTIEL »

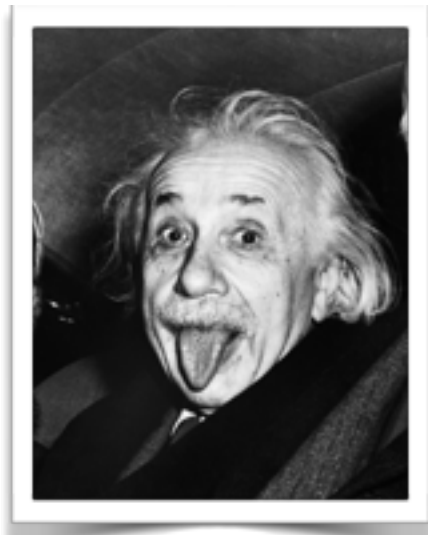
EXPLORER LA NOTION DE « TALENT »

PROTEGER LES TALENTS POUR LUTTER CONTRE LE MIMETISME !



« SI UNE IDEE NE PARAÎT PAS D'ABORD ABSURDE, IL N'Y A AUCUN ESPOIR QU'ELLE DEVIENNE QUELQUE CHOSE »

(ALBERT EINSTEIN)



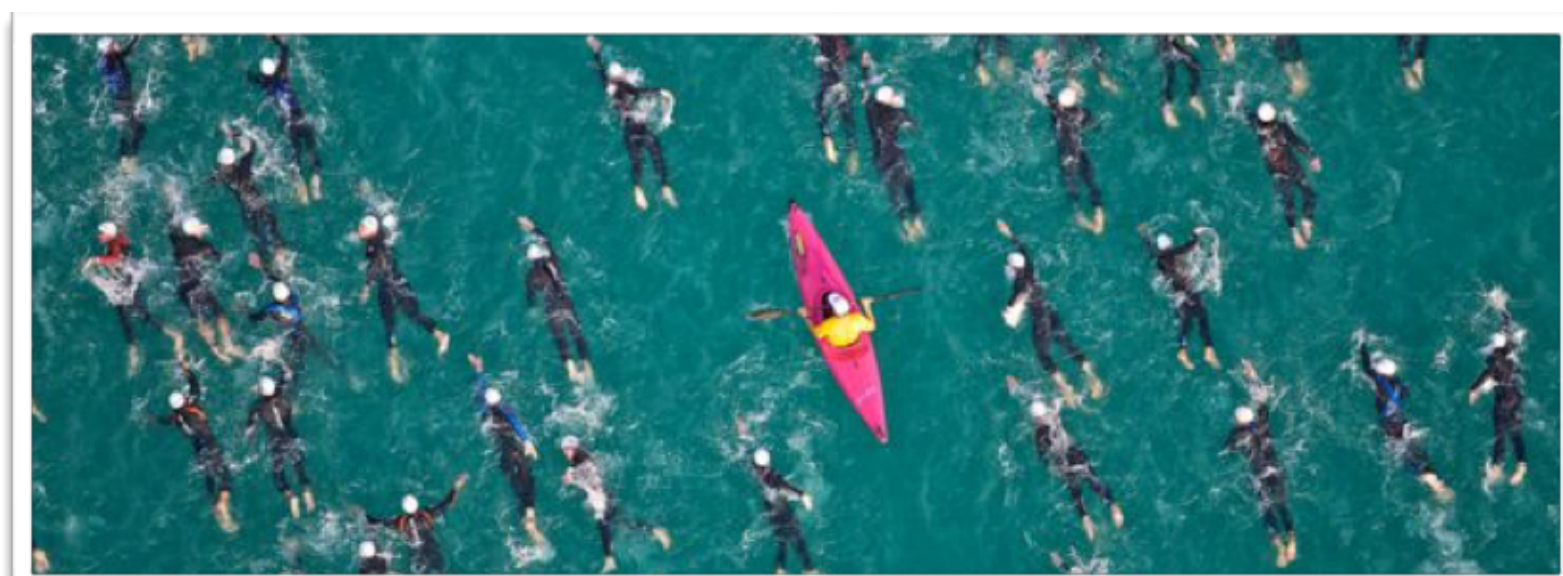
Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Quand le manager recrute, quand il gère ses équipes, quand il travaille en **mode-projet**, il est sans cesse appelé à jauger les potentiels et à valoriser les compétences !
- Qu'appelle-t-on un **potentiel** ? C'est un pari que le manager se donne le droit de faire exister, c'est un jugement d'attribution que l'on fait sur quelque chose ou quelqu'un. Un potentiel, par nature, est un **état latent** qui va advenir ou pas.

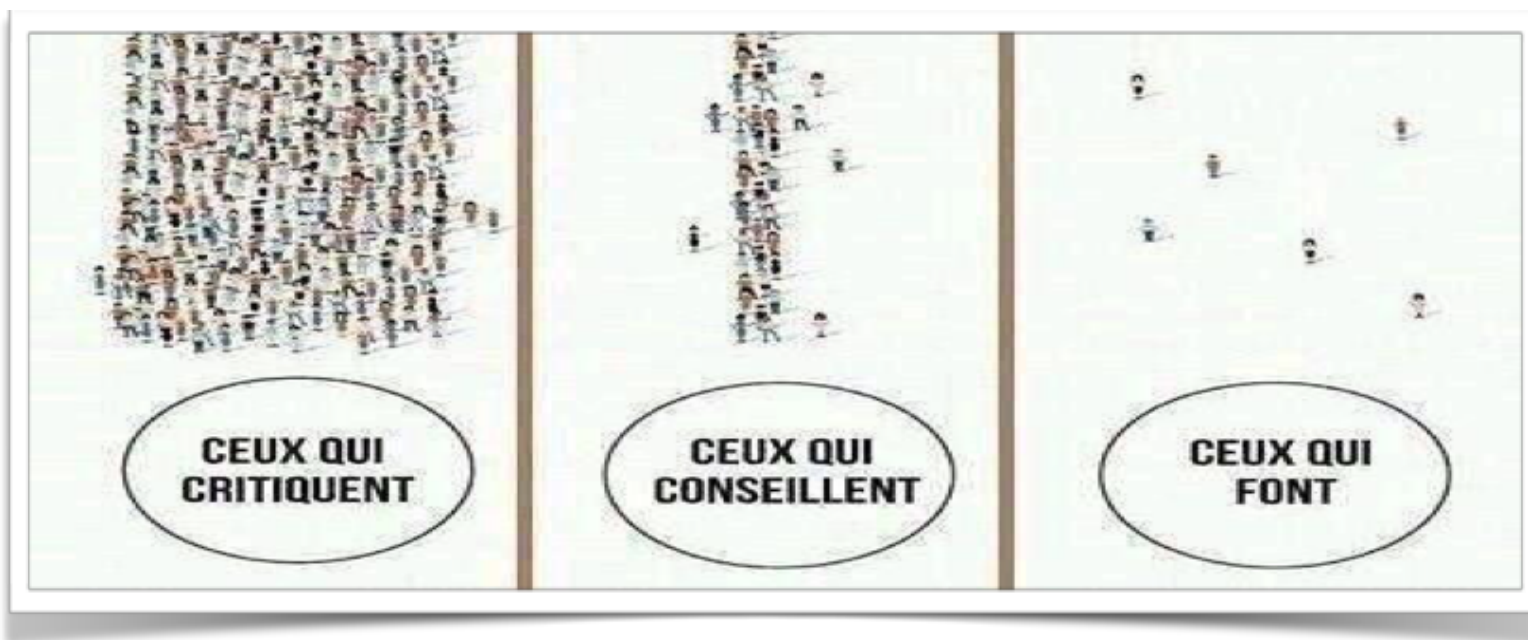


- Comment repérer le potentiel d'une collaboratrice ou d'un collaborateur ? J'observe chez elle ou chez lui un certain nombre de comportements et d'attitudes au travail, elle ou il est reconnu par les autres comme compétent, par les fournisseurs, les sous-traitants...
- Un **talent** est plus qu'un potentiel. Un talent peut se définir comme excellent, différent et généreux.

- **Excellent** : le talent performe à bon niveau de contribution. Ce n'est pas un potentiel dont on suppose qu'il va faire. Le talent fait. Il réalise. Comme réalise un joueur d'un sport collectif qui ne reste pas sur le banc – dont on dit qu'il a à du potentiel (supposé) - mais qui rentre sur le terrain, s'implique et performe. L'excellence renvoie ici aux ressources personnelles rares, héritées, entretenues par la pression compétitive et orientées par une « vocation » (*Pierre Mirallès*, « Le management des talents »).
- **Différent** : le talent emprunte des voies nouvelles ou peu empruntées. Il cultive cette originalité et à le goût de l'expérimentation. Pour lui, le répétition ne fixe pas la notion ! Il veut que cette différence soit encouragée pour qu'il l'assume avec sérénité. « Si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent se caractérise par ce qu'il fait mieux que les autres » (*Pierre Mirallès*).
- **Généreux**, cela signifie que le talent transmet tours de main, bonnes pratiques et même coup d'œil à des personnes qui se situent hiérarchiquement à tous les niveaux. En cela, le talent n'est pas dans l'organigramme, il est dans **“l'énergigramme”** (peu importe pour lui le rang et le statut du point de vue que la compétence soit démontrée !) !



- Le talent sait très bien que l'on construit aussi sa carrière avec les “anciens de”... et il sait reconnaître les anciens.
- Le talent est sur le **“radar”**, est connu des chasseurs de têtes, est constamment en train de s'intéresser à ce qui existe aussi ailleurs que dans l'entreprise tandis que le **“haut potentiel”** est dans le **“viseur”** du “chef”. Il tend à ressembler physiquement au chef, à épouser ses choix, ses loisirs, ses lieux d'habitation, ses préférences... Le haut potentiel nous alerte sur cette vérité : l'habit ne fait pas le moine, il permet d'entrer au Monastère !
- Un talent est, en général, très attaché à sa **“bonne réputation”**. Elle lui garantit son **employabilité** à moyen terme !



- Le talent est une femme ou un homme du **marché du travail** (tout entier) tandis que celle ou celui que l'on pourrait nommer le "potentiel classique" est une femme ou un homme de **l'organisation** qui l'emploie. Il est d'abord connu dans l'organisation.
- Un talent est « **énergivore** » (vous interroge, vous questionne sur l'essentiel...), « **chronophage** » (vous prend du temps quand vous êtes disponible et à l'écoute...) et... « **ressourçant** ». Ressourçant, cela veut dire que le talent n'hésite pas à tester ses idées et à proposer des choses dans une perspective d'amélioration continue. Elle ou il revient vous voir en fin de semaine pour vous donner une bonne idée ou vous livrer une intuition à discuter avec ardeur.
- Le **temps d'action** du talent est rarement planifié à l'avance... Et ce temps est souvent caractérisé par des conversations courtes, rapides, disjointes qui permettent de voir les problèmes sous un angle nouveau. Ce que l'on nomme le "**faisceau d'indices**" ! Et qui peut vous mettre mal à l'aise car ne vous renvoie pas forcément à ce que vous maîtrisez bien (la **zone de confort** de votre « compétence consciente ») !
- Un talent est déconcertant car il est capable de temps forts et de temps faibles **choisis**. Cela veut dire que vous pouvez le voir en état de faible intensité lors d'une réunion toute entière qu'il juge non décisive, reprendre des forces et l'assumer (temps faibles)... pour mieux rebondir ensuite (temps forts). Si le temps d'action et sa capacité de réaction ne sont pas planifiés à l'avance, on en déduira que l'énergie du talent, elle, est planifiée à l'avance et dépend ces temps faibles et forts choisis et préservés !
- Un talent veut de vous - manager - un "**cap**" (pourquoi on est là ? quelle est la stratégie de l'équipe ou de l'entreprise ?) et un "**cadre**" (comment on fait cela ? quelle est la bonne façon de faire ?). Il ne peut "marcher" avec vous que s'il voit le bout du chemin ou la promesse d'un beau voyage à faire ! Souvenons-nous que ce n'est parce que l'on a fixé un cap que les individus comprennent ce qu'il y a à faire. **L'objectif** s'explique, la **stratégie** se négocie et la **tactique** se délègue. La lumière en ces trois points (stratégie, puis tactique, puis objectif...) permet de ne pas avoir d'ombre ! C'est à vous, en large partie, de faire la lumière car le leadership consiste à créer un « changement auquel on croit » (**Seth Godin**). Et les managers ont intérêt à approcher les collaborateurs par une posture « haute », qui suscite des émotions, éveille une tension créatrice, parfois une distance et une crainte maîtrisée... puis s'imposer ensuite par une posture plus « proche » (démontrer sa compétence et sa profonde humanité) que le contraire. Un manager qui n'incarne qu'une posture

« basse » génère, en réalité, de l'anxiété par excès de faiblesse et pousse, à terme, les équipes à un certain désinvestissement (de toute façon, il ne sanctionnera pas !). Seuls les managers qui disposent des **deux registres** (hauts et bas, distants et proches) peuvent susciter de l'engagement, voire de l'admiration. Les leaders touchent les cœurs avant de demander un coup de main. Les gens, de tous âges, adhèrent à un leader, ensuite à la vision.

- Un talent veut apprendre mais aussi “**apprendre ou apprendre**”, c'est-à-dire acquérir un cadre de compréhension des situations pour demain. Il sait que la maîtrise d'un contexte est souvent plus décisive que la maîtrise d'une action de court terme...

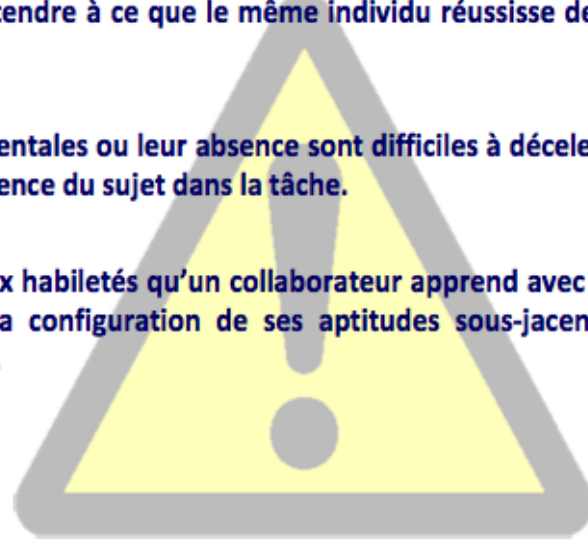


- Un talent cherche constamment **le défi**. Il faut souvent le contraindre, oui le forcer, à partir en formation et continuer à renforcer son savoir-faire technique. Il aura le tort de considérer que les formations c'est pour les autres, qu'il n'en a pas besoin et que lui ce qu'il veut c'est un meilleur poste pour vous prouver ce qu'il dit. Plus que les autres, les talents sont décidés à se distinguer rapidement par leurs performances. C'est un risque : celui de brûler les étapes et de se déprécier à moyen terme (*Pierre Mirallès* « Le management des talents », L'Harmattan, 2007).



Les pièges de la détection des talents

- Ce n'est pas parce qu'un collaborateur possède un bas niveau d'habileté pour une tâche qu'il faut en conclure que son niveau d'habileté dans une autre tâche sera aussi faible, même si les deux tâches semblent similaires à première vue.
- Transformer un tant soit peu une tâche peut modifier la configuration d'aptitudes requises : il ne faut donc pas s'attendre à ce que le même individu réussisse de la même manière dans les deux situations.
- Les aptitudes fondamentales ou leur absence sont difficiles à déceler et peuvent être masquées par le niveau d'expérience du sujet dans la tâche.
- Il faut être attentif aux habiletés qu'un collaborateur apprend avec une particulière facilité, car elles informent sur la configuration de ses aptitudes sous-jacentes mais ne prédisent pas forcément son succès.



Source : P. MIRALLES, *Le management des Talents*, L'Harmattan, 2007

- Un talent est capable de vous dire avec bienveillance : « comment tu me vois professionnellement dans 5 ans et ce n'est pas forcément ici, dans notre entreprise » ? « Aide-moi à **co-construire** mon projet professionnel » ! Du reste, ce projet professionnel est un projet de vie tout court ! Le travail n'est qu'un des points de l'espace tout l'entier. Ce qu'attend de vous la talent est de resituer l'expérience professionnelle avec vous dans un parcours de vie plus large.
- Un talent se comporte donc, en général, de manière **inattendue**. Atypiques, bienvenue ! Avec eux, on doit alors passer la réalité à un **révélateur** ! Car le talent véritable ouvre à ce qui est imprévisible, innovant, étrange... Et vous que comptez-vous faire pour valoriser des talents issus d'horizons non conventionnels ?

- Le talent participe du « modèle de la diva » (*Cécile Dejoux* et *Maurice Thévenet*, « La gestion des talents », Dunod, 2010).



Qu'est- ce qui fait le comportement des divas ? Elles se remettent en cause à chaque représentation. Les sources de satisfactions professionnelles sont intimement personnelles. Elle se jugent responsables du succès ou de l'échec. Elles construisent sans cesse leurs réputations. Elles considèrent que leurs valeurs professionnelles sont d'ordre supérieur aux valeurs de l'institution dans lesquelles elles pratiquent. Elles sont « **excentriques** ».



Associer « Haut Potentiel » et « Talent »

• HP

- Ressemble au chef
- Veut être dans le viseur du chef
- Femme ou Homme de « l'organisation »
- Est toujours là quand on l'attend et on peut avoir confiance

- Ses compétences s'apprennent au travers de la formation, du tutorat...
- Observable à l'aide de répertoire de compétences

- Pense au poste d'après
- Veut apprendre et prouver vite

- Sous-entend la compétence généraliste ?

Talent

- Excellent + Différent + Généreux
- Veut être sur le radar
- Femme ou Homme du marché du travail tout entier
- Insaisissable - Existe dedans/dehors – Son temps à lui n'est pas votre temps à vous !

- Ne s'apprend pas aisément
- Se détecte par un travail fin d'observation et de réflexion sur ses propres biais de perception. Pas de répertoire.

- Pense avec vous au poste « d'après-après »
- Veut « apprendre à apprendre » avec un autre talent

- Sous-entend la spécialisation ?

MOTIVATION : LES CATEGORIES DE L'ATTACHEMENT A L'ENTREPRISE DES PERSONNES A POTENTIEL

Catégories	Thèmes saillants
1. Facteurs fonctionnels	Rémunération et pratiques de rétention Compétences acquises au travail ou en formation Évolution de carrière Sécurité de l'emploi Opportunités d'emploi externes
2. Facteurs d'appartenance	Temps Sentiment de reconnaissance Relation entre les personnes et intérêt du travail Valeur de l'entreprise Manifestations communautaires et symboliques
3. Facteurs individuels	Comparaison avec l'entourage Situation du conjoint Équilibre vie privée/vie professionnelle Activités extraprofessionnelles
4. Facteurs organisationnels	Taille Position sur son marché Santé financière Situation géographique

Source : R. MEYSONNIER, Les sources de l'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. Revue de gestion des RH, n° 60, Avril-Juin, 2006

- Au-delà des talents, qui sont par nature rares (10 à 15 % des effectifs totaux), nous pouvons faire 10 constats simples sur les personnes à « **bon potentiel** » d'évolution :

1, Plus que les autres, ils sont décidés assez vite, à prise de poste, par leurs performances et aussi l'entretien permanent de leur « **bonne réputation** » ;

2, Ils passent plus de temps que les autres, en cas de « coup dur », de négociation âpre, de décision clés à prendre... avec les autres, les **yeux** dans les **yeux**, en face-à-face et délaissent alors les e-mails, les « copies cachées », les « pour information »...

3, Ils donnent rarement d'ordres mais **interprètent** et **influencent** (au commandement, ils préfèrent l'autorité basée sur la compétence et l'art du questionnement) ;

4, Ils sont capables de tenir bon dans les moments **critiques** où leur côté passionné fait la différence ;

5, Ils sont reconnus souvent assez vite compétents par les **fournisseurs** ou les **sous-traitants** ;

6, Ce sont des « **équilibristes de l'émergence** » qui parviennent à comprendre les signaux faibles qui bruissent dans la société, l'entreprise et à leur donner une voix. **Signal faible** = fait paradoxal qui inspire réflexion ;

7, Ils font des **correspondances** pour eux et pour les autres entre les activités de travail et hors travail ;

8, Ils sont souvent nourris par la pratique d'une **discipline** (arts plastiques, arts martiaux, musique, sport en compétition...) ;

9, Ils sont souvent porteurs d'un **héritage moral** ou s'inscrivent dans une filiation personnelle (vision enracinée dans le passé) ;

10, Ils ont souvent un engagement actif dans la **société civile**.

- Une illustration des responsabilités d'un manager en matière de gestion des talents est proposée par la parabole de la dynastie des « Tchéou » / loi des 5 fautes progressives. Dans la tradition chinoise, le chef légitime est celui qui :

-réussit à identifier tous les talents actuels et futurs,

-fait grandir les potentiels et rend les salariés talentueux !

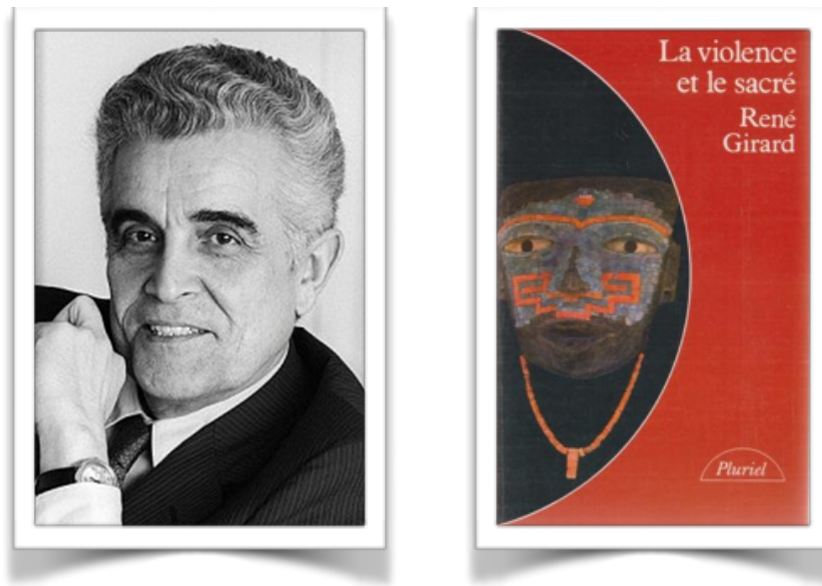
« Talents » et « Hauts potentiels » dans l'entreprise ?

Les royaumes combattants sous la dynastie des TCHEOU en Chine ,1050-245 av.JC...

Loi des 5 fautes progressives !

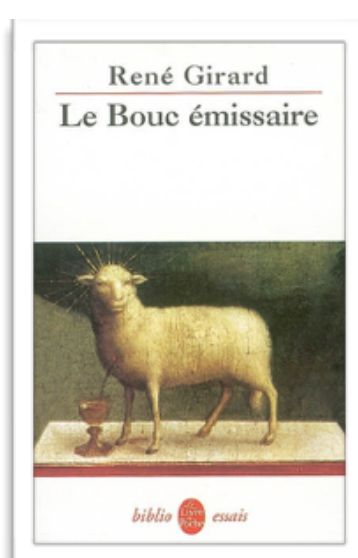
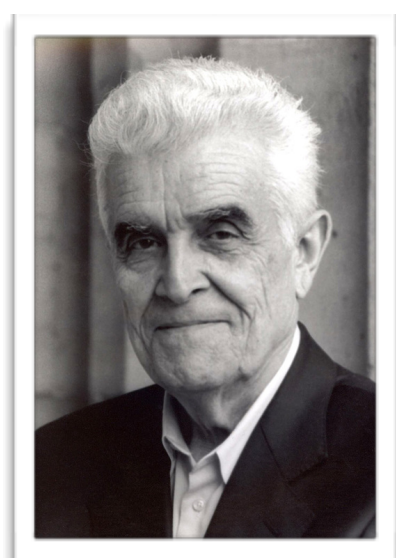
- **1 ère faute**
– Ne pas savoir que des Hommes compétents existent dans le royaume
- **2 ème faute (plus grave)**
– Savoir qu' ils existent mais ne pas les " utiliser "
- **3 ème faute (très grave)**
– Les " utiliser " mais à mauvais escient
- **4 ème faute (extrêmement grave)**
– " Utiliser " des Hommes compétents à bon escient mais les piétiner ou les laisser piétiner
- **5 ème faute (impardonnable)**
– Les laisser passer a l' ennemi

- Il faut protéger volontairement les talents ! **René Girard**, philosophe français, en particulier dans ses ouvrages « La violence et le sacré » (Grasset, 1972) et « Le bouc-émissaire » souligne l'importance qu'il y a à protéger les talents et non céder au conformisme ambiant qui récompense - autour de nous - toujours les plus dociles !



René Girard souligne le rôle de la « violence fondatrice » pour expliquer le penchant de l'Homme à chercher des boucs émissaires responsables de ses malheurs. Un bouc-émissaire est une personne qui paye pour toutes les autres. Il est tout simplement impossible de construire une image de soi autrement qu'en nous comparant à autrui, à une norme induite par nos observations ! L'injustice est à la base de cette élection/désignation du bouc émissaire. René Girard rappelle ce rite de la religion hébraïque. Dans la Bible (Lévitique) on peut lire que le prêtre d'Israël posait ses deux mains sur la tête d'un bouc. De cette manière, on pensait que tous les péchés commis par les juifs étaient transmis à l'animal. Celui-ci était ensuite chassé dans le désert d'Azazel (= traduit fautivement par « émissaire ») pour tenir les péchés à distance. Ce bouc n'avait rien fait de mal, il était choisi au hasard pour porter le blâme de tous afin que ces derniers soient dégagés de toute accusation.

Le mécanisme du bouc émissaire repose sur une illusion persécutrice partagée entre bourreaux et victimes. Il faut un coupable pour faire taire la violence généralisée. Si les citoyens de Thèbes voient dans Oedipe le responsable du fléau qui ravage leur ville, celui-ci en retour est convaincu de sa culpabilité et se crève les yeux pour ne plus voir sa faute.



Le « talent » nous renvoie à notre propre parcours quand il fait avec aisance et détachement, facilité, pourrait-on dire, ce que l'on a du mal à faire. A l'origine de toute violence, explique **René Girard**, il y a le « **désir mimétique** », c'est-à-dire le désir d'imiter ce que l'Autre désire, de posséder ce que possède autrui, non que cette chose soit précieuse en soi, ou intéressante, mais le fait même qu'elle soit possédée par un autre la rend irrésistible.

Le talent sera éliminé et instinctuellement deviendra victime, jouant le rôle à la fois de pansement et de paratonnerre. La mise à l'écart du talent permet donc au groupe humain de réduire des pulsions violentes. On retrouve pareil mécanisme dans les pogromes ou scènes de lynchage dans l'Histoire ou dans la fiction (comme dans les films *Razzia*, *La Nuit du Chasseur* ou *M. le Maudit*).



- Retenons la leçon de **René Girard** : protégeons les talents (excellents, différents, généreux) car ils sont constamment menacés par le conformisme étouffant ! Rappelons-nous que dans la tradition chinoise des « Tchéou », le manager devenu légitime est un moyeu de la rue sur lequel s'équilibrent les rayons, est celui qui réussit à reconnaître tous les talents.
- Dans un collectif humain qui fonctionne bien, une norme culturelle existe entre les membres du groupe pour modérer la dramatisation des propos lors d'une réunion ou au moment d'une prise de décision importante. Mais il doit aussi exister une forme de **divergence** dans l'expression des opinions et c'est bien sûr là que les talents trouvent toutes leur importance ! Une solution, pour

le manager, consiste à commencer les débats par des arguments et non par les avis (polarisés) de chacun, à limiter le coût affectif des réunions par des temporalités courtes, un ordre du jour auquel on tient et des propos énoncés compréhensibles pour tous (pensons à ceux qui ne parlent pas bien la langue du pays d'accueil de la réunion). - La lucidité d'une décision collective, cela **s'organise** ! Un collectif humain, laissé à lui-même, trop homogène en ses convictions, radicalise la nature des opinions individuelles, les élimine à terme. Il est donc toujours gagnant, pour un manager, d'organiser les échanges et de faciliter les débats contradictoires en faisant travailler, en amont d'une réunion ou d'une journée de travail, un groupe de « pour » et un groupe de « contre ». Et au cours de cette phase amont, de proposer d'autres modèles et d'autres opinions par l'accès à des conférences, de la veille documentaire, des rencontres avec des anciens...

- Le talent n'a pas d'âge !
- Le talent peut se détruire comme *Arthur Rimbaud* à 21 ans ! *François René de Chateaubriand* écrit ses Mémoires d'outre-tombe entre 76 et 79 ans ! *Gustave Eiffel* achève les travaux de sa Tour à 57 ans ! *Louis Pasteur* invente le vaccin antirabique à 63 ans !
- Le talent dépend toujours de ce que nous nommons, avec *Michel Serres*, **l'éducation de l'audace**, c'est-à-dire un environnement apprenant. La chance, dans ce contexte ? Savoir rebondir sur les rencontres que l'on fait ! L'audace est un « **aimant à opportunités** » ! Si tu veux faire réussir quelqu'un de différent, dans tes équipes, empresse-toi de lui faire rencontrer quelqu'un qui lui ressemble, quelqu'un qui lui est similaire et avec qui il pourra partager ses peines ou ses difficultés. Et fais-lui aussi rencontrer quelqu'un d'exigeant qui lui permette d'inventer un **avenir** (compétences futures) et prenant appui sur ses compétences actuelles. Un peu comme réussit à le faire, pour *Billy Elliott*, la Professeure de danse classique qui lui permet d'inventer un autre avenir et de soutenir une identité de profil atypique ! Elle a su voir ce que les autres ne voyaient pas ou refusaient de voir.





- Pas de talent individuel sans talent à s'inscrire dans un collectif ? Certainement. Une équipe performante repose sur la **contribution** de tous. Il n'existe pas un talent mais **des talents** (du défricheur, de l'expansionniste, du guide, du porte-parole...).
- Les personnes talentueuses ne sont pas toujours celles qui le montrent le plus !
- Un talent peut être puis ne plus être. L'éducation de l'audace garantit l'**entretien** du talent à moyen et long terme !
- « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font » (*Théodore Roosevelt*).
- « Le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon, mais ce que vous faites pour devenir pour bon » (*Anders Ericsson*).
- Le tableau qui suit présente 4 manières de gérer les potentiels dans une organisation :

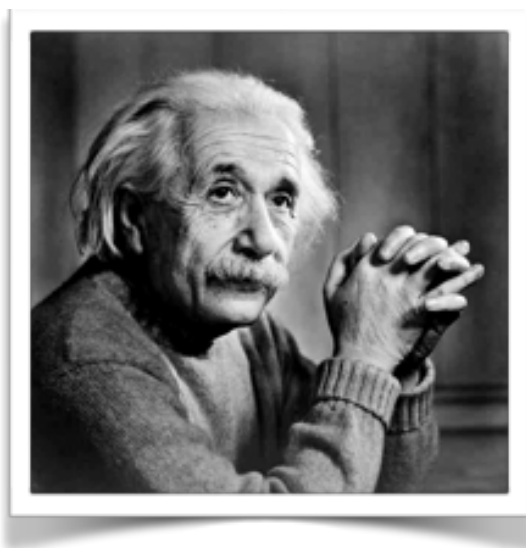
	Gestion conservatrice	Gestion rationaliste	Gestion personnalisante	Gestion décisionnelle
	Un jugement	Une objectivation	Un sentiment	Une estimation
Nature de la pratique d'appréciation	Une notation dans une procédure	Une évaluation avec une méthode	Un entretien peu formalisé	Un système de management
Résultat attendu	Maintenir et reproduire un ordre, sanctionner les déviants	Sanctionner le passé et préparer l'avenir	Maintenir de bonnes relations et motiver	Améliorer le fonctionnement d'ensemble et créer une dynamique de progrès
Objet de l'appréciation	Les attitudes professionnelles	La performance	Rapport supérieur-subordonné, la personnalité de l'apprécié	Développement humain
Utilisation principale	Promotions	Augmentations de salaires	Indéterminée	Perfectionnement et orientation
Critères	Explicites	Explicites Mesurables Variables	Implicites Assez changeants	Explicites et variables (micro-négociation)

- Les questions à se poser, et à poser, à un interlocuteur chez qui on veut identifier du « **potentiel** ». Eventuellement, celles que l'on peut poser et se poser vis-à-vis de son « successeur » :

- Pour « **le** » connaître :
 - Est-ce que je le prendrai avec moi, comme unique équipier pour une traversée de l'Atlantique à la voile ?
 - Est-ce que je lui confierais mes jeunes enfants pendant deux ans dans l'hypothétique cas de mon absence forcée ?
 - Pourrait-il me remplacer, dans quelques années, et faire mieux que moi ?
 - S'il venait à disparaître de l'entreprise, comment cela se passerait-il ?
 - Ses points les plus forts - non pas seulement ses compétences volatiles, mais ses talents profonds - sont-ils rares ?
 - Lui confierais-je la direction de l'entreprise (ou de tel département, etc ...) pendant une hypothétique absence de ma part pendant trois ou six mois ?

- Pour « **nous** » connaître :
 - Qu'est-ce qu'il ou elle attend de l'entreprise ?
 - En cas de coup dur, restera-t-il ou quittera-t-il le navire ?
 - Où est sa "vraie" vie ?
 - Quelles sont ses passions authentiques et profondes ?
 - Quel est son "projet de vie" ?

- Le cabinet « Hémisphères » de *Isabelle Gillet* dresse une liste tout à fait intéressante de profils atypiques aux parcours **nomades** : « expats, impats, globe trotters, voyageurs intérieurs, baroudeurs, bourlingueurs, éclaireurs... hauts potentiels, multipotentiels, slashers, scanners, migrantrepreneurs, serial learners... multilingues, internationaux, pluridisciplinaires, transculturels, créateurs en technicolor... catégorie des « divers », des all of the above, des qui-ne-rentrent-pas-dans-les-cases... »
- Laissons le mot de la fin à *Albert Einstein*, « rares sont ceux qui regardent avec leurs propres yeux et qui éprouvent avec leur propre sensibilité ».



Attirer et fidéliser hauts potentiels et talents

- Des liens web, documents et médias utiles :
- Le regard de *Christian Monjou* : Il n'y a pas de leader sans fou :
https://www.youtube.com/watch?time_continue=3&v=CIDtPvyf7S0
- Rebelle et parcours hors normes : ces profils atypiques séduisent les entreprises :
<https://www.capital.fr/votre-carriere/rebelle-et-parcours-hors-norme-ces-profils-atypiques-seduisent-les-entreprises-1135820>
- Le livre blanc de l'APEC, « Les managers leviers d'attractivité de votre entreprise ».
- L'analyse de *Norbert Alter* : Ils ont osé... transformer leur différence en force
<https://www.youtube.com/watch?v=Opq3tmsNL8M>



Disponible sur
<https://www.amazon.fr/dp/1719834156>



PHILIPPE PIERRE

LE LIVRE DU MANAGER

**CLES D'UN
MANAGEMENT
EFFICACE ET
INTEGRANT**

